

STOWARZYSZENIE KSIĘGOWYCH W POLSCE

ISSN 0137-2211

# ZESZYTY 50 TEORETYCZNE RADY NAUKOWEJ

W A R S Z A W A 1 9 9 9

## Spis treści

Od Redakcji .....	5
1. Baćkowski Dariusz – Ceny transferowe – istota i metody kontroli przez administrację podatkową .....	7
2. Herdan Agnieszka – Wybrane narzędzia wspomagające proces zarządzania środkami pieniężnymi w przedsiębiorstwie .....	30
3. Jaruga Alicja – Kierunki zmian w nauczaniu rachunkowości zarządczej .....	44
4. Kłoka Jerzy – Budżetowanie kosztów magazynowania w strategii logistycznej przedsiębiorstwa przemysłu okrętowego .....	54
5. Krych Jarosław – Analiza prognozy rentowności w systemie oceny sytuacji ekonomiczno-finansowej przedsiębiorstwa sektora elektroenergetycznego ...	69
6. Marcinkowska Monika – Wpływ przedsiębiorstw na środowisko naturalne – co pokazać w systemie rachunkowości? .....	92
7. Nowak A. Wojciech – Redefinicja państwa a rachunkowość sektora publicznego – przypadek Polski końca lat 1990 .....	112
8. Rutkowski Andrzej – Wycena kontraktów leasingowych .....	133
9. Szychta Anna – Współczesne tendencje w zakresie budżetowania operacyjnego .....	155
10. Wykaz publikacji zawartych w Zeszytach Teoretycznych Rady Naukowej SKwP Nr 1-50 .....	169

### RADA REDAKCYJNA

#### Przewodnicząca:

*prof. zw. dr hab. Alicja Jaruga*

#### Sekretarz:

*dr Marian Walczak*

#### Członkowie:

*prof. zw. dr hab. Lech Bednarski*

*prof. zw. dr hab. Danuta Misińska*

*prof. zw. dr hab. Kazimierz Sawicki*

#### Redaktor:

*mgr Jan Baliński*

**ISSN 0137-2211**

Wydano z funduszy Zarządu Głównego na popularyzację dorobku naukowego  
rachunkowców i informatyków

SKwP-ZGH-OP - 82/99

## WYBRANE NARZĘDZIA WSPOMAGAJĄCE PROCES ZARZĄDZANIA ŚRODKAMI PIENIĘŻNYMI W PRZEDSIĘBIORSTWIE

### 1. Wprowadzenie

W ostatnim okresie można zauważyć w Polsce rosnącą potrzebę doskonalenia zarządzania płynnością finansową, a zwłaszcza środkami pieniężnymi. Wynika to przede wszystkim ze zmiany warunków funkcjonowania przedsiębiorstw po 1989 roku. W wielu przedsiębiorstwach zarządzanie środkami pieniężnymi opierało się dotychczas tylko na doświadczeniu kierownictwa. W gospodarce rynkowej, przy stale rosnącej konkurencji, zarządzanie środkami pieniężnymi na podstawie „intuicji” jest niewystarczające i wymaga zastosowania odpowiednich metod wspomagających zarządzanie pieniędzem.

Nadrzędna zasada rachunkowości, zasada memoriałowa, zapewnia co prawda kompletność obrazu zmian finansowo-rzeczowych w majątku jednostki gospodarczej i poprawne ustalenie wyniku finansowego, jednak coraz częściej pojawiają się poglądy, że wygospodarowany zysk nie jest miarą przetrwania i kontynuacji działania przedsiębiorstwa. Przetrwanie w długim okresie czasu wymaga bowiem od podmiotu nie tylko osiągnięcia zysków, lecz także zachowania wypłacalności.

Doświadczenia krajów wysoko rozwiniętych wskazują, że główną przyczyną upadłości małych i średnich firm jest utrata płynności, a nie ponoszenie przez nie strat. We Francji ok. 60%<sup>1</sup> bankrutujących firm to te, które utraciły zdolność do bieżącego wywiązywania się ze swoich zobowiązań mimo tego, że posiadały zadawalającą rentowność. W Wielkiej Brytanii odsetek takich firm wynosi około 75-80%<sup>2</sup>. W większości przypadków jest to spowodowane brakiem wypłacalności, czyli zdolności do regulowania bieżących zobowiązań. Wynika to przede wszystkim ze złej synchronizacji między wpływami i wydatkami pieniężnymi.

Obserwowanie przepływów środków pieniężnych ma zasadnicze znaczenie nie tylko dla menedżerów, ale również dla inwestorów, gdyż pozwala im właściwie ocenić kondycję finansową firmy. Narzędziem, które w pewien sposób umożliwia tę obserwację, a które pojawiło się stosunkowo niedawno<sup>3</sup>, jest sprawozdanie z przepływu

<sup>1</sup> L.J. Gitman, Principles of managerial finance, Addison-Wesley, New York 1997, s. 738.

<sup>2</sup> Tamże, s. 738.

<sup>3</sup> Sprawozdanie z przepływów środków pieniężnych pojawiło się w literaturze rachunkowości dopiero pod koniec lat osiemdziesiątych.

środków pieniężnych. Jest ono elementem sprawozdawczości finansowej i pozwala zwiększyć wartość informacyjną rachunkowości dotyczącą płynności finansowej przedsiębiorstw. Sprawozdanie to jest skutecznym narzędziem operatywnego zarządzania i umożliwia stwierdzenie, czy firma posiada płynność w danym momencie. Jednakże ze względu na to, iż jest to narzędzie punktowe, możliwość jego wykorzystania do bieżącego reagowania jest ograniczona. Dużo lepiej zadanie to spełnia preliminarz środków pieniężnych.

Zadaniem stawianym menedżerom jest minimalizowanie stanu środków pieniężnych bez istotnego zwiększania ryzyka utraty płynności. Mimo że środki pieniężne stanowią tylko około 1,5%<sup>4</sup> aktywów, koszty związane z ich utrzymaniem są dosyć znaczące. Środki pieniężne nie generują bezpośredniego zysku. Ich zadaniem nie jest bowiem przyniesienie zysku, lecz zabezpieczenie płynności firmy. Utrzymanie odpowiedniego poziomu środków pieniężnych jest pewnego rodzaju „złem koniecznym”, chroniącym przed ryzykiem niezaspokojenia nieoczekiwanych potrzeb, podnoszącym wiarygodność kredytową firmy, pozwalającym korzystać z opustów i rabatów.

Stosunkowo wysoki w ostatnich czasach poziom stóp procentowych skłania menedżerów finansowych do poszukiwania możliwości najefektywniejszych sposobów zarządzania środkami pieniężnymi. Nowe możliwości techniczne, zwłaszcza w dziedzinie informatyki i telekomunikacji, a także stały rozwój sektora bankowego, pozwalają na coraz bardziej efektywne zagospodarowanie zasobów pieniężnych.

### 2. Preliminarz środków pieniężnych

Istnieje szereg metod sterowania płynnością finansową, lecz najlepszy i najpełniejszy jej obraz uzyskuje się dzięki zastosowaniu planu wpływów i wydatków, zwanego również preliminarzem środków pieniężnych<sup>5</sup>. Stanowi ono zestawienie, które zawiera prognozowane wpływy i wydatki środków pieniężnych, skupia się na tym, co jest naprawdę istotne dla przedsiębiorstwa, tzn. na zdolności firmy do generowania wpływów środków pieniężnych wystarczających na pokrycie wymaganych wydatków.

Preliminarz środków pieniężnych umożliwia kontrolę przepływu środków, pozwala aktywnie sterować wpływami i wydatkami przedsiębiorstwa, a co za tym idzie – daje możliwość prowadzenia gospodarki pieniężnej w z góry określony sposób. Preliminarz ten pomaga:

- 1) programować obieg środków pieniężnych w odpowiednich przedziałach czasu w sposób zapewniający utrzymanie płynności finansowej przedsiębiorstwa przy racjonalnym kształtowaniu kosztów finansowych utrzymywanej płynności,

<sup>4</sup> E.F. Brigham, Podstawy zarządzania finansami, t. III, PWE, Warszawa 1997, s. 108.

<sup>5</sup> Tamże, s. 49.

<sup>6</sup> Por. W. Bień, Planowanie płynności finansowej, „Rachunkowość” 1993, nr 4.



- 2) z góry określić działania podejmowane dla zapewnienia dodatkowych źródeł finansowania lub zmierzające do odpowiedniego przesunięcia płatności (w porównieniu z wierzycielami) w przypadku przewidywanego spóźnienia płatności, w tym:
  - z wyznaczyć przedsięwzięcia pozwalające na korzystniejsze lokowanie nawet krótkoterminowych nadwyżek finansowych.

Preliminarz środków pieniężnych ma zatem służyć świadomemu i z góry określone sterowaniu płynnością finansową przedsiębiorstwa, obejmując w przekroju odpowiednich przedziałów czasu wpływy i wydatki oraz sposoby pokrycia niedoborów i wykorzystania przejściowych nadwyżek środków pieniężnych. Preliminarz składa się z kilku zasadniczych części: salda początkowego, wpływów, wydatków, salda końcowego, nadwyżki do ulokowania, niedoboru do pokrycia oraz salda po operacjach. Załącznikiem do tak zbudowanego planu powinno być zestawienie ogółu środków pieniężnych oraz szacowanych wartości przychodów i kosztów finansowych, będących wynikiem decyzji finansowych podjętych w związku z sytuacją w danym okresie.

Preliminarz środków pieniężnych buduje się najczęściej na okres jednego roku, wykorzystując przy tym zasadę planowania kroczącego, czyli stałego uzupełniania horyzontu czasowego planu w miarę upływu czasu (np. uzupełnianie po upływie każdego miesiąca planu o kolejny miesiąc). Zastosowanie takiej metody planowania środków pieniężnych zapewnia bieżącą aktualność, a więc i przydatność planu.

Firmy najczęściej korzystają z miesięcznych prelimitarzy na rok następny oraz z bardziej szczegółowych prelimitarzy tygodniowych lub dziennych na nadchodzący miesiąc. Horyzont czasowy prelimitarza jest uzależniony od wielkości firmy, rodzaju prowadzonej działalności i celu, jakiemu ma służyć. Najczęściej prelimitarze miesięczne są używane do celów planistycznych, a dzienne lub tygodniowe – do faktycznego sterowania środkami pieniężnymi. Tak szczegółowe kontrolowanie przepływów środków pieniężnych pozwala na prawidłowe sterowanie gospodarką pieniężną i utrzymanie płynności finansowej. Planowanie przepływów środków pieniężnych w przedsiębiorstwie ilustruje poniższy przykład.

#### Założenia

##### 1. Wpływy ze sprzedaży – ustalone na podstawie planowanej wielkości sprzedaży:

- sprzedaż gotówkowa 20% bieżącej sprzedaży,
- 2% rabatu przy zapłacie gotówką,
- sprzedaż kredytowa 80%, w tym:
  - 70% spłata w pierwszym miesiącu po sprzedaży,
  - 10% spłata w drugim miesiącu po sprzedaży.

##### 2. Pozostałe wpływy pieniężne – ustalone na podstawie informacji wynikających z planów poszczególnych komórek organizacyjnych przedsiębiorstwa:

- wpływy czynszów dzierżawnych,
- odszkodowania od instytucji ubezpieczeniowych,
- zwroty podatków,
- wpływy odsetek od posiadanych papierów wartościowych, np. obligacji, wpływów dywidend.

##### 3. Wydatki bieżące – związane z pokryciem kosztów pieniężnych takich, jak:

- zużycie materiałów i surowców, energii, gazu,
- usługi obce – naprawy, transport, remonty,
- czynsze, opłaty, koszty ubezpieczeń i reklamy,
- koszty plac z narzutami itp.

Poziom tych wydatków określają poszczególne komórki funkcjonalne odpowiedzialne za wyodrębnione obszary działania przedsiębiorstwa. Wydatki na zakup materiałów i surowców wynoszą przeciętnie 70% ceny sprzedanych produktów finalnych. Zakupy te są dokonywane na miesiąc przed oczekiwanym terminem sprzedaży produktów finalnych, ale warunki transakcji umożliwiają odroczenie płatności o 30 dni. To powoduje, że zapłata za materiały i surowce następuje w tym samym miesiącu, w którym odbywa się sprzedaż produktów,

##### 4. Pozostałe wydatki – spłaty:

- zaciągniętych kredytów,
- zobowiązań wobec budżetu z tytułu podatków,
- zobowiązań wobec akcjonariuszy z tytułu dywidend.

##### 5. Różnica między wpływami a wydatkami stanowi saldo środków pieniężnych na koniec danego miesiąca, które jest stanem początkowym środków w następnym miesiącu. Saldo końcowe pozwala określić zapotrzebowanie przedsiębiorstwa na pieniądź w przypadku prognozowania niedoborów, czy też wielkość nadwyżki, którą będzie można zainwestować; pozwala ono określić, w jakim stopniu będzie potrzebne zasilanie zewnętrzne.

Na podstawie powyższych danych został sporządzony prelimitarz środków pieniężnych, który przedstawia tablica 1.

Ujemne saldo środków pieniężnych (sierpień, wrzesień, październik) jest sygnałem do wydłużenia terminów płatności zobowiązań, szerszego korzystania z kredytów kupieckich, odroczenia mniej pilnych zakupów na okresy późniejsze, negocjowania z bankiem odroczenia spłaty rat kredytu, czy też zawarcia umowy korzystania z kredytu w rachunku bieżącym.

Dodatnie saldo środków pieniężnych w prelimitarzu (lipiec, listopad, grudzień) narzuca konieczność poszukiwania możliwości zyskowego ulokowania nadwyżki, na przykład w krótkoterminowe papiery wartościowe, czy też depozyty „on call”, albo 48 godzin.

Wykorzystanie prelimitarza środków pieniężnych do sterowania wpływami i wydatkami przedsiębiorstwa wymaga bieżącej kontroli zgodności faktycznie uzyskanych wpływów i dokonywanych wydatków z danymi prelimitarza. Należy eliminować przyczyny odchyleń wydatków od przyjętego planu, aby obniżyć koszty kapitału lub szybko zagospodarować wolne zasoby środków pieniężnych i zapobiegać powstawaniu kosztów utraconych możliwości. Pozwala to na optymalizację wyników finansowych przedsiębiorstwa i prowadzenie gospodarki pieniężnej w sposób racjonalny. Umiejscowienie posługiwania się prelimitarzem pozwala w praktyce na racjonalne podejmowanie decyzji dotyczących nie tylko wpływów, stosowania opustów cenowych, wydłużania terminów płatności, stosowania przedpłat w celu przyspieszania dopływu środków pieniężnych do przedsiębiorstwa, ale także wydatków.

Tablica 1

Preliminarz obrotów gotówkowych w przedsiębiorstwie X  
od 01.07 do 31.12.1996 (w mln zł)

Wyszczególnienie	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII
Sprzedaż brutto	200	250	300	400	500	350	250	200
Wpływy:								
1) sprzedaż gotówkowa			59	78	98	69	49	39
2) sprzedaż kredytowa:								
- w pierwszym miesiącu po sprzedaży (70 %)			175	210	280	350	245	175
- w drugim miesiącu po sprzedaży (10 %)			20					
			254	313	408	459	344	249
Wpływy ze sprzedaży produktów								
Pozostałe wpływy:								
ze sprzedaży majątku trwałego			30	-	-	-	20	-
- czynsz dzierżawny			10	10	10	10	10	10
- zwroty podatku VAT			75	76	44	51	70	70
- odškodowania			5	22	-	20	30	-
- inne wpływy			-	24	-	10	11	52
			374	445	462	550	485	383
Wpływy ogółem								
Wydutki:								
- zakup materiałów i surowców			210	280	250	245	175	140
- koszty energii, gazu i wody			80	80	80	80	80	80
- wynagrodzenia			30	40	70	60	60	30
- ubezpieczenia			10	15	30	25	25	10
- podatki			40	40	62	67	67	58
- czynsze			15	15	15	15	15	15
- odsetki bankowe			-	2	2	4	6	6
- spłata rat kredytu			-	10	10	10	10	10
- wypłata dywidend			-	-	-	-	-	-
- inne wydatki			-	-	-	-	-	-
			385	482	519	506	371	349
Wydutki ogółem								
Wpływy netto			-11	-37	-57	44	114	34
Saldo początkowe			15	4	-33	-90	-46	68
Saldo końcowe			4	-33	-90	-46	68	102

Źródło: Opracowanie własne.

Główną zaletą stosowania preliminarza jest możliwość ograniczenia ryzyka utraty płynności. Zagrożenie to występuje nie tylko w przypadku przedsiębiorstw osiągających słabe wyniki ekonomiczne, ale także tych, które generują wysokie zyski. Od zysków płać one podatki, które są zobowiązaniami stałymi, z góry ustalonymi na dany moment czasowy. Utrata zdolności do regulowania bieżących zobowiązań, w szczególności budżetowych, prowadzi do naliczenia odsetek za zwłokę i powiek-

szenia o nie podstawy opodatkowania, które nie są traktowane jako koszty uzyskania przychodu. Powoduje to, że wymuszone w taki sposób środki od budżetu okazują się droższe od kredytu bankowego. Przed takimi skutkami finansowymi chroni przedsiębiorstwo preliminarz środków pieniężnych, pozwalając na sterowanie płynnością finansową w dłuższym okresie.

Zastosowanie preliminarza wspomaga proces decyzyjny, w szczególności zaś umożliwia bardziej precyzyjne określenie, jaka wielkość środków może być ulokowana na dłuższy okres, a jaka musi być lokowana na okresy krótsze. W sytuacjach przejściowych niedoborów środków pieniężnych sygnalizuje momenty kryzysowe i pozwala z odpowiednim wyprzedzeniem na zabezpieczenie niezbędnych środków.

### 3. Elektroniczne systemy wykorzystywane w zarządzaniu środkami pieniężnymi

#### 3.1 Systemy zarządzania środkami pieniężnymi (ang. cash management)<sup>7</sup>

Wzrastające potrzeby przedsiębiorstw, a także dynamiczny rozwój branży informatycznej i telekomunikacji, spowodowały pojawienie się nowych usług bankowych, które mają wspomagać zarządzanie środkami pieniężnymi i zapewnić szybszy dostęp do informacji.

Obecnie istnieją trzy generacje systemów wspomaganie zarządzania środkami pieniężnymi. Występują one pod różnymi nazwami: cash management, home banking, electronic banking, multicash<sup>8</sup>. Mimo że różnią się one między sobą mają jeden główny cel, doskonałe procesy zarządzania środkami pieniężnymi.

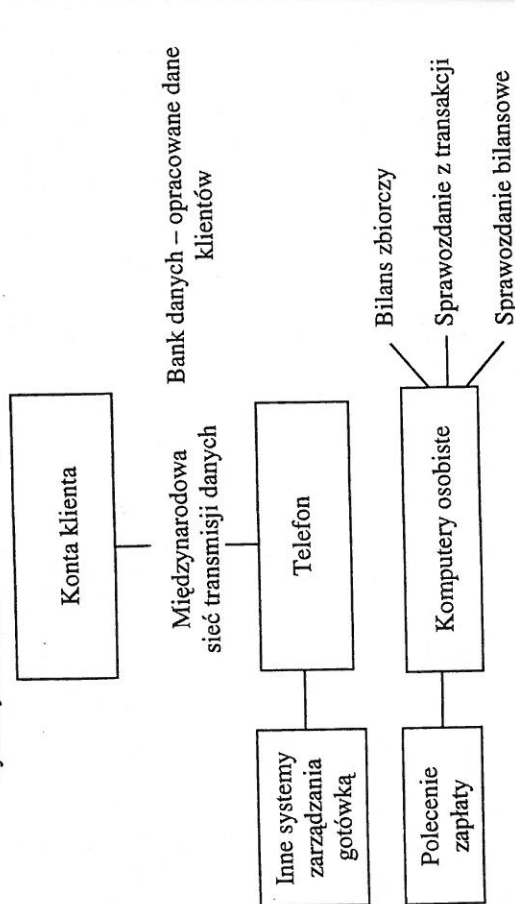
Systemy pierwszej generacji są wyłącznie systemami informacyjnymi. Klient może dzięki terminalowi uzyskiwać takie informacje, jak stany kont, nie może jednak wykonywać żadnych operacji. Systemy drugiej generacji to systemy poszerzone nie tylko o informacje bankowe, ale ponadto umożliwiające zlecenie transakcji. Są to systemy informacyjno-transakcyjne. Wreszcie systemy zarządzania środkami pieniężnymi trzeciej generacji opierają się na uruchomieniu tzw. „inteligentnych” terminali (mikrokomputery) w przedsiębiorstwie. Systemy te dostarczają informacji, pozwalają zlecać transakcje, a także umożliwiają dalsze przetwarzanie danych w przedsiębiorstwie. Systemy pierwszej i drugiej generacji pracują w systemie time-sharing, co oznacza, że dane są przetwarzane centralnie w komputerze systemu, z którym są połączone terminale klientów. Systemy trzeciej generacji pracują w systemie real-time, czyli w czasie rzeczywistym.

System zarządzania środkami pieniężnymi trzeciej generacji przedstawia schemat 1.

<sup>7</sup> W literaturze polskiej często obecnie pojawia się hasło „zarządzanie gotówką”, które jest dosłownym tłumaczeniem angielskiego terminu cash management. Należy zauważyć, że jest to określenie niezbyt precyzyjne ze względu na to, iż w literaturze angielskiej i amerykańskiej pojęcie gotówki (cash) jest dużo szersze i obejmuje te kategorie, które w ustawie o rachunkowości są definiowane jako środki pieniężne.

<sup>8</sup> Jak dotychczas, nie istnieją polskie synonimy tych nazw.

Systemy zarządzania środkami pieniężnymi trzeciej generacji



Źródło: E. Głogowski, M. Munch, Nowe usługi finansowe, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1994, s. 141.

Elektroniczne systemy zarządzania środkami pieniężnymi, oferują trzy rodzaje usług:

- 1) informacyjne,
- 2) transakcyjne,
- 3) uzupełniające.

#### Usługi informacyjne

Wszystkie trzy generacje systemów cash management oferują następujące usługi standardowe:

- > wyciągi z kont w odniesieniu do wszystkich kont,
  - > salda kont,
  - > informacje szczegółowe dotyczące operacji na kontach,
  - > ogólne przeglądy wszystkich kont i walut opracowane według różnych kryteriów.
- Pierwsze systemy cash management ograniczały się wyłącznie do przygotowywania informacji o kontach. Także dziś funkcja ta stanowi podstawę wszystkich rozwiązań w danym banku, do tego mogą zostać dołączone dane z kont, które klient utrzymuje w innych bankach, jeżeli banki te wyrażą na to zgodę. Dane są zbierane w systemie cash management banku i przetwarzane. W większości systemów dzieje się to nocą (w przypadku metody sharing-time), z wyjątkiem systemów pracujących w trybie real-time, w którym dane są przetwarzane w sposób ciągły.

We wszystkich systemach dane dotyczące klientów są przez pewien czas przechowywane. Dane zbilansowane są najczęściej przechowywane dłużej niż dane dotyczące szczegółów księgowania i obrotów. W okresie przechowywania można na podstawie pojedynczych informacji (np. suma, waluta) wyszukać i pogrupować wszystkie potrzebne dane dotyczące przeszłości. W systemach mikrokomputerowych czas przechowywania danych na dyskiecie jest nieograniczony i zależy wyłącznie od potrzeb przedsiębiorstwa.

Niektóre banki oferują te usługi nie tylko w odniesieniu do bieżących rachunków bankowych, ale również w odniesieniu do innych rodzajów kont. To umożliwia kontrolowanie operacji na rynkach terminowych, awali, pożyczek i inwestycji przedsiębiorstw. W niektórych systemach usługi informacyjne są uzupełniane o ogólne informacje rynkowe. Klient otrzymuje szeroki zakres informacji o kursach walut (kurs kasowy, terminowy), kursach giełdowych, stopach procentowych oraz informacje ogólne.

#### Usługi transakcyjne

Prawie wszystkie systemy cash management oferowane obecnie przez banki dają menadżerom finansowym możliwość bezpośredniego udzielania zleceń płatniczych przez swój terminal realizującym je bankom. Pozwala to na zlecenie dokonywania przelewów na całym świecie i we wszystkich obiegowych walutach. We wszystkich systemach jest możliwe przygotowywanie zleceń płatniczych z wyprzedzeniem, tzn. przygotowanie płatności powtarzających się w takiej postaci, że trzeba podać jedynie dane zmienne. W podobny sposób można postąpić ze zleceniami ciągłymi. Wyposażenie systemów zawiera także automatyczne przekazywanie ustawowo przewidzianych zgłoszeń o płatnościach zagranicznych do właściwych central krajowych.

Należy jednak zwrócić uwagę na to, że obecne elektroniczne operacje bankowe nie obejmują jeszcze automatycznej realizacji płatności wykraczających poza granice państwa, uzupełniają one jedynie tradycyjne media (telefon, telex) wydawania zleceń zapłaty.

#### Usługi uzupełniające

Funkcje wykraczające poza usługi informacyjne i transakcyjne są bardzo różnicowane. Usługi uzupełniające są oferowane najczęściej jako poszczególne elementy pakietu, a także niezależnie od systemu cash-management. Do najistotniejszych możliwości wykorzystania dodatkowych funkcji należy krótkoterminowe planowanie finansowe i zarządzanie walutami. Niektóre systemy są wyposażone w procedury, które automatycznie (opcja auto dial) wyszukują dane bankowe (w szczególności salda walutowe istotne dla codziennych dyspozycji) i porównują uzyskane dane rzeczywiste z poprzednio podanymi danymi planowanymi. System sporządza automatycznie sprawozdanie o odchyleniach, a następnie rejestruje skorygowany o odchylenia plan płynności na dany dzień i okresy następne. Pozytywnie w walutach obcych są ewidencjonowane i bieżąco wyceniane na podstawie aktualnych kursów, a następnie opracowywane według różnych kryteriów i udostępniane księgowości. Jednocześnie jest analizowane ryzyko kursowe.



Niemal wszystkie nowe systemy oferują możliwość symulacji przyszłych transakcji portfelowych i ukazania ich następstw. Umożliwiają także szybsze wykorzystanie naphylających środków i dzięki ograniczeniu wielkości środków stale pozostających w przedsiębiorstwie – zredukowanie przeciętnego salda rocznego.

### 3.2 Elektroniczne systemy zarządzania środkami pieniężnymi w Polsce

Nową usługą bankową pojawiającą się na polskim rynku, która ma wspomagać zarządzanie środkami pieniężnymi, jest home banking. Jest to usługa polegająca na korzystaniu z systemu informatycznego banku za pomocą sprzętu i oprogramowania znajdującego się w siedzibie klienta. Przedsiębiorstwa mogą zatem dokonywać operacji (wszystkich lub prawie wszystkich, w zależności od systemu) bez konieczności fizycznego dostarczania dokumentów do banku.

Obecnie w Polsce około 40 banków posiada w swojej ofercie tę usługę, a korzysta z niej ponad 6,7 tys. klientów<sup>9</sup>. Biorąc pod uwagę, że w Polsce jest obecnie zarejestrowanych około 2 mln podmiotów gospodarczych, liczba obecnych użytkowników nie jest duża i głównie w jej skład wchodzi większe firmy. Oczekuje się jednak, że liczba przedsiębiorstw zainteresowanych tą usługą będzie rosła.

Do zainstalowania systemu home banking firma musi posiadać:

- system informatyczny (najprostszą formą jest średniej klasy komputer osobisty PC z oprzyrządowaniem),
  - dostęp do modemu i linii telefonicznej.
- Bank instaluje oprogramowanie obsługujące dostęp do swoich zasobów informacyjnych. W każdej ofercie znajdują się szczegółowe dane o parametrach, jakim powinna odpowiadać konfiguracja (z reguły są podawane minimalne wymagania). Proponowane systemy różnią się między sobą nie tylko nazwą, ale również możliwościami.

1. Z punktu widzenia trybu składania zleceń oraz procesu realizacji można wyróżnić systemy:

- on-line – pracują w czasie rzeczywistym, co w praktyce oznacza, że klient otrzymuje zawsze najbardziej aktualne dane, a zlecenia są realizowane natychmiastowo,
- off-line – aktualizacja danych następuje co pewien czas.

2. Ze względu na typ operacji, jakie mogą być realizowane przy użyciu systemu, wyróżniają systemy:

- pasywne (bierne) – możliwość wyłącznie odczytywania danych dotyczących np. wysokości salda, kursów walutowych, stóp procentowych, bez możliwości dokonywania jakichkolwiek operacji,
- aktywne – klient może nie tylko odczytywać informacje, ale także wykonywać operacje obciążające jego własne konto (np. zlecenia płatnicze, zawiązywanie lokat).

<sup>9</sup> J. Janik, Bank w PC-cie, Magazyn Gazety Bankowej, 28 września 1997, s. 44.

3. Ze względu na sposób współpracy z systemem finansowo-księgowym wyróżnia się:
  - obsługę ręczną – systemy nie współpracują ze sobą,
  - obsługę automatyczną – polecenia mogą być tworzone w systemie finansowo-księgowym (f - k), a następnie importowane do systemu home banking, podobnie informacje generowane w banku mogą być przesłane do systemu finansowo-księgowego przedsiębiorstwa.

4. Ze względu na uniwersalność systemu dzieli się na:

- indywidualne – każdy bank oferuje swój sprzęt i unikatowe oprogramowanie (rozwiązanie stosowane w Polsce),
- uniwersalne – banki stosują standardowy sprzęt i ogólnodostępne medium transmisyjne; rozwiązanie takie jest szczególnie korzystne dla firm posiadających swoje rachunki w wielu bankach (na razie w Polsce nie są oferowane).

Za pomocą systemu home banking użytkownik ma możliwość korzystania z wielu rodzajów usług; nie tylko ma wgląd w salda własnych kont, ale może także przesyłać dowolne informacje tekstowe do banku.

Umożliwienie dostępu do danych banku wymaga przedsięwzięcia szczególnych środków ostrożności. Dlatego banki bardzo wiele uwagi poświęcają bezpieczeństwu systemu. Dostęp do niego mają tylko osoby, którym administrator systemu nadał odpowiednie uprawnienia. Osoby te są rejestrowane w banku i otrzymują dyskiety – klucze oraz odpowiadający im PIN (Poufny Identyfikacyjny Numer). Zwykle system zabezpieczeń ma charakter wielostopniowy, a trzykrotne podanie błędnego kodu powoduje zablokowanie dostępu do systemu.

Banki chcąc zapewnić bezpieczeństwo swoim klientom stosują następujące formy zabezpieczeń:

- identyfikacja nazwy i hasła użytkownika podczas nawiązywania połączenia z bankiem, szyfrowanie danych w czasie transmisji,
- podpis elektroniczny (PIN – poufny numer identyfikacyjny),
- klucz z kodem uaktywniającym (dyskieta),
- algorytm szyfrowania informacji DES (Data Encipherment Standard),
- algorytm RSA (Rivest, Shamir, Adelman – metoda klucza publicznego),
- wielopoziomowa autoryzacja.

Mimo wielu pozytywnych opinii na temat systemu home banking, jako narzędzia wspomagającego zarządzanie środkami pieniężnymi, rozwiązanie to spotyka się z dużą niechęcią. Jest to spowodowane przede wszystkim:

- przywiązaniem do stosowanego od lat sposobu współpracy z bankiem, czyli tzw. systemu papierowego; system papierowy utrudnia efektywne zarządzanie środkami pieniężnymi, a bankowość elektroniczna w niedługim czasie stanie się standardem; brakiem zaufania do bezpieczeństwa systemu, niezawodności działania, bieżącej kontroli.

W dalszym ciągu wiele firm nie zdaje sobie sprawy z tego, jak wiele korzyści dostarcza zastosowanie systemu home banking. Najistotniejszymi argumentami przemawiającymi za stosowaniem systemu home banking są:

- możliwość dokonania operacji bez konieczności fizycznego dostarczania dokumentów do banku,

- bardziej efektywne gospodarowanie środkami pieniężnymi dzięki:
  - możliwości natychmiastowego korzystania z wpływów bieżących,
  - znajomości salda na koniec dnia, ułatwienie zawierania lokat typu overnight,
  - możliwości korzystania z licznych funkcji informacyjnych, takich jak bieżące kursy walut, notowania giełdowe,
  - oszczędności czasu i pieniędzy, dostosowanie systemu home banking do systemu finansowo-księgowego, co znacznie upraszcza i skraca czas wykonywania tradycyjnych procedur,
  - dostęp do banków nie mających swojej siedziby w miejscowości działalności przedsiębiorstwa.
- Firmy, które zamierzają zainstalować system home banking, powinny zanim podejmą decyzję, którego banku ofertę wybrać:
  - 1) przeanalizować swoje potrzeby i dopiero na ich podstawie zdecydować, jaki system powinien zostać zainstalowany w ich przedsiębiorstwie i czy konieczny jest system on-line, czy też może system off-line jest wystarczający;
  - 2) upewnić się, czy wybrany system pozwala na dokonywanie wszystkich operacji bez konieczności udawania się do banku; należy zapobiec sytuacji, w której będzie konieczna praca dwóch systemów: elektronicznego i tradycyjnego, tracimy wtedy bowiem korzyści wynikające z elektronicznego systemu zarządzania gotówką;
  - 3) wybrać system prosty w obsłudze, jasny oraz dający realną możliwość współpracy z systemem finansowo-księgowym przedsiębiorstwa;
  - 4) wziąć pod uwagę koszty pod kątem oczekiwanych korzyści.

### 3.3 Serwis Informacyjny – REUTERS

Dla firm posiadających duże ilości środków pieniężnych bardzo istotnym czynnikiem wpływającym na efektywność zarządzania środkami pieniężnymi jest informacja o bieżącej sytuacji na rynku finansowym. Istnieje wiele sposobów pozyskiwania tego typu informacji. Można opierać się na informacjach prezentowanych w bieżącej prasie, czy też serwisach opracowywanych przez banki. Najważniejszym elementem w przypadku informacji jest jednak czas, po upływie którego jest ona dostępna. Dla tego najlepszym rozwiązaniem są systemy komunikacji komputerowej działające w systemie on-line. Najbardziej popularnym systemem tego typu jest w Polsce REUTERS SERWIS POLSKI<sup>10</sup>, dostarczający informacji na temat stanu:

- pieniężnego,
- kapitałowego,
- towarowego.

<sup>10</sup> Jest to usługa dostosowana do polskich warunków oparta na REUTERS MONITOR DEALING SERVICE – lidera wśród systemów wizualnej informacji komputerowej o zasięgu międzynarodowym.

Istotną zaletą tego serwisu są:

- łatwość zainstalowania,
  - bardzo prosta obsługa,
  - przejrzystość prezentowanych danych (tryb okienkowy środowiska Windows),
  - możliwość wymiany danych z innymi aplikacjami, np. Excel,
  - możliwość wykonywania różnych analiz ekonomiczno-finansowych, dzięki rozbudowanej bazie danych,
  - łatwość drukowania prezentowanych danych.
- Z punktu widzenia zarządzania środkami pieniężnymi najistotniejsze znaczenie mają informacje rynku pieniężnego oraz rynku kapitałowego. W serwisie Rynek Pieniężny można znaleźć bieżące informacje dotyczące:
- bieżących kursów walut na polskim rynku forex,
  - transakcji natychmiastowych i typu forward (depozyty, fixing NBP, stawki WIBOR, ceny bonów skarbowych na rynku pierwotnym i wtórnym),
  - podawanych co 2 minuty ofert banków na światowym rynku forex dla 18 głównych walut światowych,
  - oficjalnych stawek depozytów dla głównych walut światowych: LIBOR, FIBOR, WIBOR i PIBOR.
- Serwis Rynek Pieniężny jest prezentowany za pomocą przejrzystego i prostego w obsłudze menu:
- menu ZŁOTY – zawiera dane z rynku pieniężnego w Polsce zorganizowane w 6 grup (PLN bieżący, PLN Depozyty, PLN Fixing NBP, PLN WIBOR, PLN Bony Skarbowe),
  - menu WALUTY – zawiera kursy kupna i sprzedaży walut obcych,
  - menu WIADOMOŚCI – zawiera serwis wiadomości ekonomicznych.
- Z kolei serwis Rynek Kapitałowy zawiera bieżące informacje na temat:
- wyników Warszawskiej Giełdy Papierów Wartościowych (akcje, obligacje, indeksy, statystyka),
  - indeksów światowych giełd papierów wartościowych,
  - notowań głównych akcji z 7 światowych giełd papierów wartościowych (Amsterdam, Frankfurt, Londyn, Nowy Jork, Paryż, Sztokholm, Zurych),
  - kształtowania się cen na rynku wtórnym dla obligacji rządowych państw grupy G7 (Francji, Japonii, Kanady, Niemiec, USA, Wielkiej Brytanii i Włoch).
- Podobnie jak Rynek Kapitałowy, również ten segment jest prezentowany w postaci wielopoziomowego menu:
- menu GPW (indeksy, akcje, obligacje, statystyka, NFD),
  - menu ŚWIAT (indeksy giełd światowych, obligacje rządowe na świecie),
  - menu WIADOMOŚCI (wiadomości z rynku kapitałowego).

Posiadanie tych informacji w czasie rzeczywistym powoduje, że przedsiębiorstwa mogą podejmować trafne decyzje finansowe. Menadżer finansowy uzyskuje dodatkowe źródło informacji. Przy prowadzeniu aktywnej działalności na rynku finansowym szybko zwracają się koszty, jakie firma poniosła w związku z zainstalowaniem systemu informacyjnego REUTERS.



Szybko zmieniające się warunki środowiska ekonomicznego wymagają coraz większej elastyczności przedsiębiorstw, a zapewnienie utrzymania płynności staje się coraz bardziej odpowiedzialnym zadaniem. Deficytowość środków pieniężnych spowodowała, że zarządzanie środkami pieniężnymi stało się jednym z podstawowych aspektów zarządzania przedsiębiorstwem.

Środki pieniężne stanowią najbardziej płynny składnik majątku przedsiębiorstwa. Jednocześnie jest to aktyw nie przynoszący dochodu, którego utrzymanie wiąże się z relatywnie wysokimi kosztami utraconych możliwości. Równocześnie sprawne funkcjonowanie przedsiębiorstwa jest wręcz niemożliwe bez posiadania odpowiednich zasobów środków pieniężnych.

Rosnące koszty utraconych możliwości, związane z potrzebą utrzymywania odpowiedniego poziomu środków pieniężnych, zmuszają menadżerów do poszukiwania narzędzi umożliwiających efektywne zarządzanie tymi środkami. Jednym z takich narzędzi jest preliminarz środków pieniężnych. Dostarcza on dużo bardziej szczegółowej informacji o przyszłych przepływach środków pieniężnych niż prognozy sprawozdań finansowych. Preliminarz pozwala na określenie stanu środków pieniężnych na dany moment oraz aktywne sterowanie przepływem tych środków.

Możliwość wykorzystania nowoczesnych arkuszy kalkulacyjnych (Exel, Lotus 123) pozwala na konstruowanie preliminarzy gotówkowych, które po wprowadzeniu danych automatycznie pokażą saldo końcowe środków pieniężnych dla danego dnia czy miesiąca. Jeśli saldo jest dodatnie, należy poszukać najbardziej korzystnej możliwości zainwestowania nadwyżki, a w przypadku niedoboru należy znaleźć najtańsze źródło pozyskania środków. Wspomaga on proces decyzyjny, a zwłaszcza umożliwia prognozowanie, jaka wielkość środków może być ulokowana na okres dłuższy, a jaka na okresy krótsze. W sytuacji przejściowych niedoborów środków pieniężnych preliminarz sygnalizuje z wyprzedzeniem momenty kryzysowe i umożliwia wcześniejsze zabezpieczenie niezbędnych środków.

Nowoczesne elektroniczne systemy wspomagające zarządzanie środkami pieniężnymi (cash management), oferowane przez banki, efektywnie wspomagają zarządzanie gotówką dostarczając wszelkich niezbędnych informacji w bardzo krótkim czasie. Duże różnicowanie systemów cash management pozwala przedsiębiorstwom na wybór odpowiedniego systemu. Powinien być on dostosowany do potrzeb firmy, a koszty jego wdrażania powinny być adekwatne do korzyści, jakie zostaną osiągnięte w wyniku jego zastosowania.

Zarządzanie środkami pieniężnymi jest działalnością wysoce profesjonalną. Wymagania stawiane menedżerom finansowym w tej dziedzinie są bardzo wysokie. Mają oni do swojej dyspozycji szereg technik i strategii, których stosowanie zależy od rozwoju rynków finansowych, usług bankowych, telekomunikacji i informatyki.

## LITERATURA

- [1] Brealey R.A., Mayers S.C., Principles of corporate finance, McGraw-Hill INC, New York 1991.
- [2] Brigham E.F., Podstawy zarządzania finansami, t. III. PWE, Warszawa 1996.
- [3] Bień W., Planowanie płynności finansowej, „Rachunkowość” 1993, nr 4.
- [4] Czekaj J., Owsiak S., Finansowy mechanizm alokacji zasobów w gospodarce rynkowej, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 1992.
- [5] Frazer P., Plastic and electronic money, Woodhead-Faulkner LTD, Cambridge 1985.
- [6] Gitman L.J., Principles of managerial finance, Addison-Wesley, New York 1997.
- [7] Głogowski E., Munch M., Nowe usługi finansowe, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 1994.
- [8] Granof M.H., Financial accounting principles and issues, Prentice-Hall INC., Englewood Cliffs, New Jersey 1985.
- [9] Janik J., Bank w PC-cie, Magazyn Gazety Bankowej, 28 wrzesień 1997.
- [10] Sierpińska M., Wędzki D., Zarządzanie płynnością finansową w przedsiębiorstwie, Wyd. Nauk. PWN Warszawa 1997.
- [11] Weston J.F., Copeland T.E., Managerial finance, Cassel Educational Limited, London 1998.

## STRESZCZENIE

Szybko zmieniające się warunki środowiska ekonomicznego wymagają coraz większej elastyczności przedsiębiorstw, a zapewnienie utrzymania płynności staje się coraz bardziej odpowiedzialnym zadaniem. Bilans oraz rachunek zysków i strat okazują się niewystarczające do sprawnego zarządzania przedsiębiorstwem. Coraz więcej przedsiębiorstw mimo iż uzyskuje dobre wyniki, staje w obliczu bankructwa. Jest to między innymi efektem braku synchronizacji między wpływami i wydatkami pieniężnymi. Dlatego pojawiła się konieczność obserwacji przepływów środków pieniężnych.

Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie możliwości wykorzystania preliminarza środków pieniężnych oraz nowoczesnych elektronicznych usług bankowych w zarządzaniu środkami pieniężnymi.

## SUMMARY

The rapid changes in the economic environment require from managers a lot of flexibility. Many companies face the problem of bankruptcy even their profit and loss accounts show good financial results. It is very often due to the lack of synchronization in cash flow. That is why the observation and monitoring of cash flows is so important. The purpose of this article is to present the possibility of estimating cash flow and how to take advantage of electronic banking services in cash management.